

**Prüfbericht über
die INTEGRA gem. GmbH**

Bregenz, im September 2009

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Vorlage an den Landtag und die Landesregierung | 3 |
| Darstellung der Prüfungsergebnisse | 3 |
| Prüfungsgegenstand und Ablauf | 4 |
| Zusammenfassung der Ergebnisse | 5 |
| 1 Ausgangslage | 8 |
| 1.1 Gründung der INTEGRA | 8 |
| 1.2 Arbeitnehmergruppen und Fördergeber | 11 |
| 2 Geschäftsbereiche | 14 |
| 2.1 Leistungen in den Geschäftsbereichen | 14 |
| 2.2 Umsatz und Ergebnis in den Geschäftsbereichen | 18 |
| 2.3 Begleitmaßnahmen | 23 |
| 3 Organisation | 25 |
| 3.1 Aufbauorganisation | 25 |
| 3.2 Rechnungswesen / Controlling / IKS | 30 |
| 3.3 Steuerung / Administration | 32 |
| 4 Finanz- und Ertragslage | 36 |
| Abkürzungsverzeichnis | 41 |

Vorlage an den Landtag und die Landesregierung

Der Landes-Rechnungshof hat gemäß Art. 70 der Landesverfassung dem Landtag und der Landesregierung über seine Tätigkeit und die Ergebnisse seiner Prüfungen zu berichten.

Gemäß § 5 des Gesetzes über den Landes-Rechnungshof in der geltenden Fassung hat der Landes-Rechnungshof nach einer durchgeführten Gebarungsprüfung unverzüglich einen Bericht vorzulegen.

Darstellung der Prüfungsergebnisse

Der Landes-Rechnungshof gibt dem Landtag und der Landesregierung in diesem Bericht einen detaillierten Überblick über die Gebarungsprüfung INTEGRA - Arbeitsinitiative Regio Bodensee gemeinnützige GmbH.

Er konzentriert sich dabei auf die aus seiner Sicht bedeutsam erscheinenden Sachverhaltsdarstellungen, die Bewertung von Stärken, Schwächen und Risiken sowie die daran anknüpfenden Empfehlungen.

Berichte über die Prüfungen durch den Landes-Rechnungshof scheinen auf den ersten Blick eher nur Defizite aufzuzeigen. Dies bedeutet aber nicht, dass die Arbeit der geprüften Stellen generell mangelhaft ist, selbst wenn die Darstellung von Stärken aus deren Sicht zu kurz kommt. Vielmehr soll das oft schon vorhandene Bewusstsein über Verbesserungspotenziale und die Umsetzung der gegebenen Empfehlungen dazu beitragen, das anerkannt hohe Leistungsniveau nach den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und Zweckmäßigkeit noch zu verbessern.

Bei dem Zahlenwerk wurden gegebenenfalls kaufmännische Auf- und Abrundungen vorgenommen.

Im Bericht verwendete geschlechtsspezifische Bezeichnungen gelten grundsätzlich für Männer und Frauen.

Prüfungsgegenstand und Ablauf

Der Landes-Rechnungshof prüfte von Juni 2009 bis September 2009 die Gebarung der INTEGRA - Arbeitsinitiative Regio Bodensee gemeinnützige GmbH. Prüfungsschwerpunkte waren die Zusammenführung der Arbeitsprojekte von drei Vereinen, die Geschäftsbereiche, die künftige strategische Ausrichtung, die Finanzierung sowie die Führung und Organisation.

Die Prüfungsergebnisse wurden dem Geschäftsführer der INTEGRA am 17. September 2009 zur Kenntnis gebracht. Er gab am 7. Oktober 2009 eine Stellungnahme ab, die vom Landes-Rechnungshof in den Prüfbericht eingearbeitet wurde.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Die INTEGRA wurde im Jahr 2004 als gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) gegründet. Gesellschafter sind zu je einem Drittel die Vereine ARB, Affra und DOWAS. Die drei Vereine haben ihre Arbeitsprojekte in die INTEGRA eingebracht.

Die Bündelung der Arbeitsprojekte war eine wesentliche Voraussetzung für deren Weiterentwicklung. Die ursprünglichen Zielsetzungen, das Beschäftigungsangebot zu verbreitern, das Management zu professionalisieren und die Effizienz zu steigern, wurden weitestgehend erreicht. INTEGRA erfüllt heute einen wichtigen arbeitsmarktpolitischen Auftrag in der Region Unterland. Personen mit unterschiedlichen Vermittlungseinschränkungen, aber auch Jugendliche werden beschäftigt und sozial betreut. Ziel ist es, möglichst viele Menschen wieder in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren.

INTEGRA bietet Beschäftigung in den Geschäftsbereichen Holz, Metall, Reinigung, Umwelt, Nähwerkstatt, Secondhand, Manufaktur und WerkStadt an. Zusätzlich werden Leasingarbeitskräfte auf Stundenbasis vermittelt. Die Geschäftsbereiche bilden weitgehend die früher in den Vereinen etablierten Arbeitsprojekte ab. Neue Geschäftsbereiche wie die WerkStadt entstanden vielfach aus Initiativen der INTEGRA und nutzen zielgruppenspezifische Förderinstrumente des AMS.

Nach der erfolgreichen Fusion der Arbeitsprojekte gewinnt die strategische Ausrichtung der Geschäftsbereiche an Bedeutung. Es gilt, das künftige Produkt- und Dienstleistungsangebot zu spezifizieren, einen Businessplan zu erstellen und die finanziellen Eckwerte in einem mittelfristigen Finanzplan festzulegen. Das Beschäftigungsangebot soll auch künftig geeignet sein, möglichst viele Menschen in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren. Seit dem Jahr 2007 stehen dafür 71 Transitarbeitsplätze zur Verfügung. In den Jahren 2007 und 2008 waren jeweils 228 Personen auf diesen Transitarbeitsplätzen beschäftigt.

Erste Ansätze zur Neuausrichtung einzelner Geschäftsbereiche sind in Arbeit. INTEGRA plant ein „Kaufhaus“ einzurichten. Die Aktivitäten aus dem Secondhandladen und der Artefactur sollen an einem Standort zusammengelegt und durch weitere Produkte wie z.B. den Verkauf von Möbeln erweitert werden. Geplant ist auch, mit der Post eine Partnerschaft einzugehen und dies mit dem Verkauf von eigenen Produkten zu verbinden. Die Postpartnerschaft bietet die Möglichkeit, ein Beschäftigungsangebot für Personen mit höherer Qualifizierung anzubieten. Erste Ergebnisszenarien sind positiv, der Start ist im Herbst 2009 vorgesehen.

Starke konjunkturelle und saisonale Schwankungen stellen eine besondere Herausforderung für den Geschäftsführer und die Bereichsleiter dar. Zudem besteht eine hohe Abhängigkeit von der Zuweisungspolitik des AMS.

Die Geschäftsführung hat Administration, Rechnungswesen und Controlling gut aufgebaut und laufend weiterentwickelt. Die Führung der Geschäftsbereiche erfolgt durch die Bereichsleiter weitgehend autonom und auf der Basis von Umsatzzahlen. Es erfolgt derzeit keine ergebnisorientierte Steuerung der Bereiche. Die Auftrags- und Kapazitätsplanung sowie die Kalkulationen sind in einzelnen Bereichen noch ausbaufähig. Ein einheitlicher Standard dieser betriebswirtschaftlichen Instrumente ist anzustreben.

Neben einer Beschäftigung bietet INTEGRA noch Unterstützung durch zahlreiche Begleitmaßnahmen wie z.B. Qualifizierung, ärztliche Betreuung, Unterstützung bei Bewerbungen oder individuelle Sozialbetreuung. Die Sozialbetreuung wird derzeit vom DOWAS zugekauft. DOWAS nimmt als Gesellschafter weitgehenden Einfluss auf Art und Umfang der Dienstleistung. Diese Doppelrolle als Gesellschafter und Leistungspartner ist nicht konfliktfrei. Die Gesellschafter sind gefordert, diesen Konflikt zu lösen und dem Geschäftsführer die Entscheidungsfreiheit über den Umfang der Dienstleistung sowie über Eigenleistung oder Fremdbezug einzuräumen. Da die Aufwendungen für die Sozialbetreuung relativ hoch sind, sollten Maßnahmen zur Kostensenkung eingeleitet werden.

INTEGRA hat sich in den letzten Jahren wirtschaftlich sehr gut entwickelt. Seit der Gründung wurden positive Ergebnisse erzielt. Im Jahr 2008 konnten Erträge von € 4,07 Mio. erzielt werden. INTEGRA finanziert sich je zur Hälfte aus eigenen Leistungserlösen und aus Förderungen von AMS, Land und Bundessozialamt. Auch im wirtschaftlich schwierigen Jahr 2009 wird es bei gleich bleibender Entwicklung im zweiten Halbjahr möglich sein, ein ausgeglichenes Ergebnis zu erzielen.

Kenndaten der INTEGRA - Arbeitsinitiative Regio Bodensee gemeinnützige GmbH

Gegenstand des Unternehmens

Wiedereingliederung von langzeitarbeitslosen Personen, Jugendlichen, sowie von Personen, die auf Grund von Defiziten nicht sofort vermittelbar sind, Schaffung von Arbeitsplätzen in der Zeit der Arbeitslosigkeit, Betrieb von Einrichtungen zur Arbeitserprobung und zum Arbeitstraining in Form von Projektarbeitsplätzen, Vermittlung und Durchführung von Bildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen

Ausgewählte Kennzahlen

In Tausend € *

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008** | Veränderung in Prozent 2005-2008 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--|
| Förderungen Land | 452 | 526 | 558 | 544 | + 20 |
| Förderungen Bundessozialamt | 37 | 26 | 16 | 34 | - 9 |
| Förderungen AMS | 1.074 | 1.122 | 1.229 | 1.263 | + 18 |
| Erträge AMS Begleitmaßnahmen | 263 | 324 | 316 | 310 | + 18 |
| Spenden und Mitgliedsbeiträge | 19 | 22 | 20 | 20 | + 5 |
| Leistungserlöse | 1.138 | 1.472 | 1.758 | 1.774 | + 56 |
| Sonstige betriebliche Erträge | 46 | 46 | 117 | 122 | + 165 |
| Erträge Gesamt | 3.030 | 3.538 | 4.014 | 4.066 | + 34 |
| Materialaufwand und bezogene Leistungen | 139 | 143 | 170 | 218 | + 57 |
| Personalaufwand | 2.223 | 2.654 | 2.824 | 2.928 | + 32 |
| Aufwendungen für Fremdleistungen | 189 | 190 | 208 | 181 | - 4 |
| Abschreibungen | 49 | 62 | 79 | 88 | + 82 |
| Sonstige betriebliche Aufwendungen | 351 | 402 | 448 | 480 | + 37 |
| Aufwand Gesamt | 2.951 | 3.452 | 3.729 | 3.896 | + 32 |
| Betriebserfolg | 79 | 86 | 285 | 170 | + 115 |
| EGT | 82 | 90 | 297 | 174 | + 112 |
| Mitarbeiter | 26 | 27 | 28 | 35 | + 35 |
| Vollzeitäquivalente | 22,1 | 23,3 | 24,5 | 30,7 | + 39 |

* Rundungsdifferenzen

** vorläufiges Ergebnis, Erträge AMS Begleitmaßnahmen geschätzt, da nicht mehr separat ausgewiesen

Quelle: INTEGRA gem. GmbH, korrigierte Darstellung L-RH

1 Ausgangslage

1.1 Gründung der INTEGRA

Die INTEGRA wurde im Jahr 2004 gegründet, um die Arbeitsprojekte der drei Vereine ARB, Affra und DOWAS in einer Gesellschaft zusammenzuführen. Die Fusion hat sich sowohl für die Breite des Beschäftigungsangebotes als auch für die Wirtschaftlichkeit des Betriebes als vorteilhaft erwiesen.

| | |
|-------------------------------|--|
| Situation | Die INTEGRA - Arbeitsinitiative Regio Bodensee gemeinnützige GmbH (INTEGRA) wurde im Jahr 2004 durch die Zusammenführung der Arbeitsprojekte der drei Vereine ARB, Affra und DOWAS gegründet. Die drei Vereine betrieben Arbeitsprojekte im Raum Unterland. Ziel der Zusammenführung war es, Synergieeffekte und Effizienzvorteile in der Verwaltung und Organisation zu nutzen. |
| Gesellschafter | Die ARB – Arbeitsinitiative Regio Bodensee (ARB) wurde im Jahr 1997 gegründet und ist ein gemeinnütziger Verein der 17 Gemeinden der Regio Bodensee. Der Verein Affra: Arbeit für Frauen, soziales Arbeitsprojekt (Affra) wurde im Jahr 1988 als Arbeitsprojekt für Frauen gegründet. Beide Vereine fungieren heute nur noch als Gesellschafter der INTEGRA. Operative Geschäfte werden in diesen beiden Vereinen nicht mehr getätigt. Der Verein DOWAS - Der Ort für Wohnungs- und Arbeitsuchende (DOWAS) wurde im Jahr 1982 gegründet und ist im Bereich der Wohnungslosenhilfe tätig. |
| Stammkapital | Das Stammkapital der INTEGRA beträgt € 36.000 und wurde jeweils zu einem Drittel von den Gesellschaftern ARB, Affra und DOWAS durch Sachgründung eingebracht. |
| Geschäftsführung | Geschäftsführer (GF) der INTEGRA ist seit 1. Jänner 2008 Stefan Koch. |
| Unternehmensgegenstand | Der Unternehmensgegenstand der INTEGRA ist laut Gesellschaftsvertrag vom 8. Juli 2004 im Wesentlichen arbeitslosen Frauen und Männern ein menschenwürdiges, selbstständiges, ihren Fähigkeiten entsprechendes Leben zu ermöglichen. INTEGRA bezweckt die Wiedereingliederung von langzeitarbeitslosen Personen sowie von Personen, die auf Grund von Defiziten z.B. in gesundheitlicher und sozialer Hinsicht nicht sofort vermittelbar sind. |

Zur Erfüllung dieser Aufgaben zielt INTEGRA insbesondere auf

- Hilfeleistung für arbeitslose Jugendliche und Erwachsene im umfassenden Sinne, vor allem bei Kriseninterventionen,
- Hilfe bei der Arbeitssuche,
- Vermittlung und Durchführung von Bildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen,
- Schaffung von Arbeitsplätzen zur Überbrückung in der Zeit der Arbeitslosigkeit
- Betrieb von Einrichtungen zur Arbeiterprobung und zum Arbeitstraining in Form von Projektarbeitsplätzen

Gesellschafterversammlungen

In den letzten Jahren fanden jährlich drei bis vier Gesellschafterversammlungen (GV) statt. Im Gesellschaftsvertrag sind jährlich zwei GV vorgegeben. Die Gesellschafter sind in den GV durch jeweils zwei Vereinsmitglieder vertreten. Den Vorsitz führt einer der Gesellschafter für jeweils zwei Jahre. Derzeit obliegt der Vorsitz dem Verein ARB. Die Entlastung des GF sowie die Beschlussfassung über den Jahresabschluss erfolgt in der ersten GV eines Geschäftsjahres. In dieser GV berichtet der GF außerdem über den Geschäftsverlauf und die Lage des Unternehmens. Zusätzlich zur GV werden die Gesellschafter seit dem Jahr 2008 durch unterjährige Berichte des GF über Personal- und Umsatzentwicklungen informiert.

Leistungen der Gesellschafter

DOWAS ist sowohl Gesellschafter als auch Leistungspartner der INTEGRA. Als Leistungspartner erbringt DOWAS die Sozialbetreuung für die Beschäftigten in den Arbeitsprojekten. Zwischen den Gesellschaftern wie auch zwischen INTEGRA und DOWAS existieren teilweise unterschiedliche Ansichten über Art und Umfang der Sozialbetreuung. Daraus resultieren Zielkonflikte für den GF. Die Konflikte wurden bereits in Klausuren diskutiert.

Bewertung

Die Zusammenführung der Arbeitsprojekte im Raum Unterland in eine gemeinnützige GmbH wird vom Landes-Rechnungshof als zweckmäßig beurteilt. Die drei Arbeitsprojekte konnten auf Grund der unterschiedlichen Kompetenzfelder voneinander profitieren und das Beschäftigungsangebot durch die verschiedenen Themenschwerpunkte ergänzen. Die operative Geschäftsführung konnte nachhaltig professionalisiert und effizienter gestaltet werden.

Die Gesellschafter haben die Möglichkeit, ihre Interessen in den häufig stattfindenden GV aktiv zu vertreten und Geschäftsbelange intensiv zu diskutieren. Durch die zusätzlichen unterjährigen Berichte des GF werden die Gesellschafter außerdem sehr gut über den aktuellen Geschäftsverlauf informiert.

Die heutige Zusammensetzung der Gesellschaftsvertreter ist für INTEGRA vorteilhaft, da sich die Vereinsmitglieder aktiv einbringen und unterschiedlichste Kompetenzen repräsentieren. Starke Persönlichkeiten mit einer guten Vernetzung zum Beispiel in den Gemeinden könnten weitere Geschäftsmöglichkeiten erkennen und die Nutzung dieser Potenziale bei systematischer Bearbeitung noch weiter vorantreiben. Durch eine solche Multiplikatorwirkung könnte der GF substantielle wirtschaftliche und beschäftigungspolitische Vorteile für INTEGRA generieren. Bei künftigen Neubesetzungen der Gesellschaftsvertreter sollte dieser Aspekt verstärkt beachtet werden.

Der Verein DOWAS ist sowohl Gesellschafter als auch Auftragnehmer der INTEGRA. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs unterliegt INTEGRA dadurch einer gewissen Verpflichtung, die Sozialbetreuung an DOWAS als Gesellschafter zu vergeben. Da dies vom Vorstand des DOWAS auch eingefordert wird, besteht für den GF ein faktischer Kontrahierungszwang. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs liegt es in der Verantwortung des GF, sowohl über Art und Umfang der Sozialbetreuung als auch über Eigen- oder Fremdleistung zu entscheiden. Es ist Aufgabe der Gesellschafter, dem GF die erforderlichen Kompetenzen einzuräumen

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, einen Beschluss der Gesellschafter anzustreben, der dem GF die erforderliche Kompetenz für die Dimensionierung und die Entscheidung über die Leistungserbringung der Sozialbetreuung einräumt.

Stellungnahme

Bei der Gründung von INTEGRA war ein Gedanke leitend: Die Gesellschafter bringen ihre jeweiligen Stärken und Kompetenzen in das Unternehmen ein.

Die Frage, wie die Sozialbetreuung bestmöglich organisiert werden kann, ist einerseits von strategischer Bedeutung und andererseits ein operatives Thema. Zum einen sollen auf strategischer Ebene institutionelle Synergieeffekte und sozialpolitische Vorteile erschlossen werden, zum anderen soll operativ eine qualitätsvolle Betreuung der Transitarbeitskräfte ermöglicht werden.

Um ein umfassendes Gesamtbild der Kooperation der Organisationen zu ermöglichen, müssen zahlreiche andere operative Schnittstellen in die Gesamtbetrachtung mit einbezogen werden.

1.2 Arbeitnehmergruppen und Fördergeber

INTEGRA beschäftigt zahlreiche Arbeitnehmergruppen, die unterschiedlich gefördert und ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt werden. Daraus resultiert aber eine komplexe und aufwändige Administrationsaufgabe.

Situation

INTEGRA beschäftigt verschiedene Arbeitnehmergruppen, die unterschiedlich gefördert werden.

| Arbeitnehmergruppe | Fördergeber |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| Transitarbeitskräfte | AMS, Land |
| Personen mit einer Behinderung | Bundessozialamt, Land |
| Personen über Implacement Stiftung | Implacement Stiftung |
| Lehrlinge | Wirtschaftskammer |
| Jugendliche | AMS, Land, Interreg IV, Gemeinden |
| Schlüsselkräfte | AMS |

Quelle: INTEGRA gem. GmbH, Darstellung L-RH

Transitarbeitskräfte

Als Transitarbeitskräfte (TAK) werden vom Arbeitsmarktservice (AMS) zugewiesene langzeitarbeitslose Personen im Arbeitsprojekt beschäftigt. Ziel ist es, langzeitarbeitslose Personen durch Beschäftigung, Qualifizierung und Sozialbetreuung zu stabilisieren und auf den Wiedereinstieg in den ersten Arbeitsmarkt vorzubereiten. Die Verweildauer im Arbeitsprojekt beträgt maximal acht Monate. Bei Aussicht auf eine erfolgreiche Integration in den ersten Arbeitsmarkt kann die regionale Geschäftsstelle des AMS die Verweildauer für 20 Prozent der TAK verlängern. Die Anzahl der Transitarbeitsplätze wird jährlich vom AMS bewilligt.

TAK werden bei Bedarf als Leasingarbeiter an Unternehmen vermittelt. Im Rahmen dieses Integrationsleasings sind TAK in privaten und öffentlichen Unternehmen beschäftigt. Die Leasingdauer beträgt in der Regel zwei bis fünf Wochen. Ziel des Integrationsleasings ist es, einerseits einen Ausgleich von Kapazitätsengpässen zu ermöglichen und andererseits die TAK in diesen Unternehmen für eine dauerhafte Anstellung zu platzieren.

Die Beschäftigung der TAK wird von AMS und Land gefördert. Die Förderbedingungen sind in der Fördervereinbarung des AMS bzw. des Landes geregelt.

| | |
|-----------------------------------|--|
| Personen mit Behinderung | INTEGRA beschäftigt auch Personen mit Behinderung. Ziel der Beschäftigung ist es, fixe Arbeitsplätze für diese Personen zur Verfügung zu stellen. Die Beschäftigung wird vom Bundessozialamt bzw. der Abteilung Gesellschaft und Soziales (IVa) durch eine Integrations- oder Entgeltbeihilfe gefördert. Die Integrationsbeihilfe wird höchstens für die Dauer von einem Jahr gewährt. Im Anschluss daran kann die Entgeltbeihilfe bezogen werden. Die Förderbedingungen richten sich nach dem Behinderteneinstellungsgesetz (BEinstG) in Verbindung mit den Richtlinien des Bundesministeriums für soziale Sicherheit. |
| Personen über Implacment Stiftung | Seit dem Jahr 2009 werden bei INTEGRA auch Personen über die Implacment Stiftung des Vereins zur Förderung von Arbeit und Beschäftigung (FAB) beschäftigt. Ziel ist es, Personal suchenden Unternehmen geeignete Arbeitskräfte zur Verfügung zu stellen und Arbeitssuchende durch spezifische Ausbildungen am Arbeitsmarkt zu integrieren. Die Ausbildungsdauer ist mit 18 bzw. bei Lehrlingen mit 24 Monaten begrenzt. Nach dieser Ausbildung sollen die Stiftungsteilnehmer hauptberuflich in ein Dienstverhältnis übernommen werden. Fördergeber ist das AMS. |
| Lehrlinge | Derzeit wird bei INTEGRA ein Lehrling ausgebildet, der von der Wirtschaftskammer gefördert wird. Die Förderbedingungen richten sich nach dem Berufsausbildungsgesetz (BAG) in Verbindung mit der Richtlinie zur Förderung der betrieblichen Ausbildung von Lehrlingen gemäß § 19 c BAG. |
| Jugendliche | Seit März 2009 werden Jugendliche auf Stunden-Basis in der so genannten WerkStadt Bregenz beschäftigt. Das Projekt wurde für arbeitsmarktfremde Jugendliche eingerichtet, die aus verschiedenen Gründen auf gängige Ausbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen nicht ansprechen. Ziel ist es, die Jugendlichen durch Beschäftigung und Qualifizierung beim Einstieg in das Arbeitsleben zu unterstützen und in weiterer Folge in den ersten Arbeitsmarkt weiterzuvermitteln. Die Jugendlichen kommen entweder von anderen Jugendeinrichtungen oder auf Eigeninitiative. Die maximale Verweildauer im Jugendbeschäftigungsprojekt beträgt sechs Monate. Das Projekt wird von AMS, Land und Interreg IV-Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein (Interreg IV) gefördert und zusätzlich von den Mitgliedsgemeinden des Vereins ARB unterstützt. Die Förderbedingungen sind in den Fördervereinbarungen des AMS, des Landes und der Interreg IV geregelt. |

Schlüsselkräfte

Die TAK werden im Arbeitsprojekt von so genannten Schlüsselkräften (SK) begleitet und betreut. SK werden sowohl als Bereichs- und Anleiter als auch im Bereich der Geschäftsleitung, Assistenz, Buchhaltung, im Casemanagement oder Outplacement beschäftigt. SK werden vom AMS in einem Verhältnis zu den bewilligten Transitarbeitsplätzen gefördert. Der Schlüssel liegt für die überwiegende Anzahl der SK bei einem Verhältnis von 1 zu 4,5 Transitarbeitsplätze. Die Förderbedingungen sind in der Fördervereinbarung des AMS geregelt.

Bewertung

INTEGRA bietet heute für viele unterschiedliche Arbeitnehmergruppen eine Beschäftigung. Seit der Gründung wurden diese um diverse arbeitsmarktpolitisch relevante Zielgruppen wie z.B. Jugendliche erweitert. INTEGRA reagiert nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs damit stark auf Förderinitiativen, die meist vom AMS initiiert und vom Land kofinanziert sind.

Diese Initiativen ermöglichen zwar eine große Beschäftigungsvielfalt, verursachen aber einen hohen Administrationsaufwand durch komplexe Vertragsgerüste, sowie Abrechnungs- und Dokumentationspflichten. Zusätzlicher Aufwand wird auch dadurch verursacht, dass gewisse Förderinitiativen kurzfristig ausgerichtet und zeitlich begrenzt sind.

2 Geschäftsbereiche

2.1 Leistungen in den Geschäftsbereichen

INTEGRA ist in acht Geschäftsbereichen tätig, die einerseits durch die Fusion eingebracht wurden, andererseits durch die Nutzung beschäftigungspolitischer Maßnahmen der Fördergeber sukzessive hinzukamen. Die künftige strategische Ausrichtung der Geschäfts- und Beschäftigungsbereiche ist in einem Businessplan darzustellen.

Situation

INTEGRA ist in den acht Geschäftsbereichen Holz, Metall, Reinigung, Umwelt, Nähwerkstatt, Secondhand, Manufaktur und WerkStadt Bregenz tätig. Die Geschäftsbereiche werden jeweils von einem Bereichsleiter geführt. Die Anleiter unterstützen die TAK in ihrer Arbeit. Eine Sozialpädagogin ist speziell für die Begleitung der Jugendlichen und das Personalmanagement in der WerkStadt Bregenz angestellt.

Beschäftigte in den Geschäftsbereichen laut Stellenplan 2009

| | Bereichs- leiter | Anleiter | Sozial- pädagogin | TAK | Jugendliche | Lehrlinge | Vorarbeiter | Gesamt |
|--------------|---------------------|----------|----------------------|-----|-------------|-----------|-------------|--------|
| Holz | 1 | 3 | | 16 | | | 1 | 21 |
| Metall | 1 | 1 | | 4 | | 4 | | 10 |
| Reinigung | 1 | 3 | | 25 | | | 4 | 33 |
| Umwelt | 1 | 1 | | 12 | | | 4 | 18 |
| Nähwerkstatt | 1 | | | 13 | | | 2 | 16 |
| Secondhand | 1 | | | 5 | | | | 6 |
| Manufaktur | 1 | 1 | | 20 | | | 3 | 25 |
| WerkStadt | 1 | 1 | 1 | | 12 | | | 15 |

Quelle: INTEGRA gem. GmbH, Darstellung L-RH

Holz

Im Geschäftsbereich Holz werden überwiegend Spielgeräte wie beispielsweise Sitzbänke, Sandkästen, Schaukeln oder Spieltürme für öffentliche Spielplätze oder Spielplätze privater Bauträger erzeugt. Außerdem werden beispielsweise Paletten, Zargen oder Vorbauten für Privathäuser produziert.

Metall

Im Geschäftsbereich Metall werden hauptsächlich Schweiß- und Bohrarbeiten durchgeführt sowie beispielsweise Stiegen, Geländer, Balkone, Carports oder Zäune für Privatkunden hergestellt.

| | |
|--------------|--|
| Reinigung | <p>Der Geschäftsbereich Reinigung umfasst drei Dienstleistungsbereiche. Im Bereich Reinigung werden Gebäude- und Bauendreinigungen sowohl für Firmen und öffentliche Kunden als auch für Privathaushalte durchgeführt. Im Bereich Objektbetreuung wird die Betreuung von Wohnhausanlagen angeboten, welche neben der Instandhaltung der Objekte auch die Pflege der Außen- und Grünanlagen beinhaltet. Der Bereich Carwash wurde im Jahr 2009 zur Reinigung von firmeneigenen Fahrzeugen und Fahrzeugen externer Kunden eingeführt.</p> |
| Umwelt | <p>Der Geschäftsbereich Umwelt gliedert sich in die drei Bereiche Handwerksservice, Umweltservice und Transport. Das Angebot umfasst unter anderem Abbruch- und Bauhilfsarbeiten, Malerarbeiten, Hausmeisterdienste, die Pflege und Instandhaltung von Grünanlagen und Gärten sowie Übersiedlungsarbeiten und Sperrmüllbeseitigungen. Auftraggeber sind überwiegend Privatkunden.</p> |
| Nähwerkstatt | <p>Im Geschäftsbereich Nähwerkstatt werden Verkaufsartikel für das Geschäftslokal der Artefactur wie z.B. Kissen, Decken oder Taschen produziert. Des Weiteren werden verschiedene Näharbeiten für Firmen ausgeführt oder Änderungen von Bekleidungsstücken für private Kunden vorgenommen.</p> |
| Secondhand | <p>Im Geschäftsbereich Secondhand werden gebrauchte Artikel wie Kleidung, Schuhe, Hüte oder Spielsachen verkauft. Die Artikel stammen aus Spenden von Privatpersonen. Der Geschäftsbereich Secondhand hat sein Geschäftslokal in Bregenz. Auf Grund der Vielzahl an Produkten und des hohen Spendenaufkommens ist der Platz im Secondhand-Shop sehr beengt. Der Personaleinsatz gestaltet sich durch die geringe Anzahl von Beschäftigten problematisch.</p> <p>Seit dem Jahr 2009 gehört zum Geschäftsbereich Secondhand auch die Artefactur. Diese war zuvor dem Geschäftsbereich Nähwerkstatt zugeordnet. In der Artefactur werden die erzeugten Produkte aus der Nähwerkstatt wie Kissen, Decken, Taschen oder Accessoires verkauft. Das Geschäftslokal der Artefactur befindet sich an einem eigenen Standort in Bregenz. Das Angebot der Artefactur findet auf Grund des schlechten Standorts einen ungenügenden Absatz.</p> |

| | |
|--|--|
| Manufaktur | <p>Der Geschäftsbereich Manufaktur entstand im Jahr 2006 und wird in Kooperation mit der Vorarlberger Lebenshilfe geführt. Ziel der Kooperation ist es, eine gemeinsame Arbeit für Menschen mit Behinderung der Lebenshilfe und Langzeitarbeitslose der INTEGRA zu organisieren. INTEGRA fungiert in dieser Kooperation teilweise auch als Auftragnehmer der Lebenshilfe. Partner der Kunden ist in diesen Fällen die Lebenshilfe. Die Zusammenarbeit zwischen INTEGRA und der Lebenshilfe ist in der Rahmenvereinbarung vom Jänner 2005 geregelt. Neben den TAK werden in der Manufaktur acht bis zehn Personen mit Behinderung beschäftigt. Als Dienstleistungen werden einfachste Tätigkeiten wie Kleben, Falten, Stanzen, Sortieren, Verpacken, Etikettieren oder Kuvertieren angeboten. Die Produktionsstätte der Manufaktur befindet sich in Schwarzach.</p> |
| Werkstadt Bregenz | <p>Im März 2009 wurde ein eigener Standort als WerkStadt Bregenz für die Beschäftigung von Jugendlichen eröffnet. Es werden verschiedene Tätigkeiten wie Kiesschüttungen oder Aktenvernichtungen ausgeführt. Außerdem fertigt die WerkStadt verschiedene Holzprodukte wie Holzbänke, Holzzäune, Terrassenböden oder Accessoires für öffentliche oder private Kunden an. Ab voraussichtlich Herbst 2009 wird von der WerkStadt auch die Betreuung der Spielplätze der Stadt Bregenz (Rasen mähen, Geräte ölen, Schnee räumen, usw.) wahrgenommen.</p> |
| Integrationsleasing | <p>Seit dem Jahr 2006 ist in jedem Geschäftsbereich eine gewisse Anzahl von Transitarbeitsplätzen für das Integrationsleasing vorgesehen. Im Jahr 2008 wurden TAK im Ausmaß von rund 42.200 Stunden an etwa 40 verschiedene Firmen verliehen. Dies bedeutet, dass ca. 20 TAK im Monat in Unternehmen arbeiten. Insgesamt konnten im Jahr 2008 im Rahmen des Integrationsleasings 24 TAK in den ersten Arbeitsmarkt weitervermittelt werden.</p> |
| Erste Überlegungen zu neuen Geschäftsbereichen | <p>Der Secondhand-Shop und die Artefactur sollen an einem neuen Standort als so genanntes Kaufhaus zusammengelegt werden. INTEGRA ist derzeit in Verhandlungen über ein neues Geschäftslokal in Bregenz. Zusätzlich zum derzeitigen Geschäft ist der Verkauf von gebrauchten Möbeln vorgesehen, die aus Wohnungsräumungen des Geschäftsbereichs Umwelt bezogen werden. Durch die Standortzusammenlegung sollen Größenvorteile des Geschäftsbereichs, eine Effizienzsteigerung in der Bereichsführung sowie eine Umsatzsteigerung erzielt werden.</p> |

Die Österreichische Post AG ist im Mai 2009 mit der Anfrage an INTEGRA herantreten, ob Interesse am Aufbau von Postpartnerschaften an sechs Poststellen im Raum Unterland besteht. Die Aufgaben für INTEGRA bestehen im Wesentlichen in der Annahme von Briefen, Paketen und Zahl­scheinen. Der Versand wird weiterhin von der Post durchgeführt. Im Konzept ist vorgesehen, neben den Postdienstleistungen eigene Produkte wie beispielsweise Accessoires anzubieten. In diesem Zusammenhang könnten besser qualifizierten Langzeitarbeitslosen, älteren Arbeitssuchenden oder Wiedereinsteigerinnen höherwertige Arbeitsplätze angeboten werden. Für diese Zielgruppe hat INTEGRA derzeit kein Angebot. Der Zuweisungsbedarf seitens des AMS wäre gegeben. Der Start ist ab Herbst 2009 vorgesehen. Die aqua mühle frastanz - soziale dienste gemeinnützige GmbH (aqua mühle) betreibt bereits seit dem Jahr 2005 Postpartnerschaften. Von elf Beschäftigten konnten bisher neun in den ersten Arbeitsmarkt vermittelt werden.

Das Kaufhaus und die Postpartnerschaft sollen im neuen Geschäftsfeld Handel gebündelt werden. Ein erster Budgetentwurf liegt bereits vor, ein positives Ergebnis ist erzielbar.

Bewertung

Nach der Fusion wurden die Geschäftsbereiche weitgehend in der ursprünglichen Form und mit der gleichen personellen Besetzung weitergeführt. Durch diese Fortführung der unterschiedlichen Geschäftsbereiche ist ein breites Beschäftigungs- sowie Produkt- und Dienstleistungsangebot möglich. Jeder Geschäftsbereich ist in sich relativ unabhängig und wird eigenständig geführt und betrachtet. Die Breite des Angebots hat den Nachteil, dass einzelne Einheiten zu klein sind, um deren Geschäft wirtschaftlich zu führen. Der Austausch zwischen den Geschäftsbereichen ist nur teilweise möglich, da die Art der Arbeit und die dazu benötigten Fähigkeiten nicht kompatibel sind.

Die Geschäftsbereiche Secondhand und Nähwerkstatt sind nach wie vor mit strukturellen und größenbedingten Problemen behaftet, die historisch gewachsen sind. INTEGRA ist sich dieser Problemlage bewusst. Durch die Zusammenlegung der Geschäftslokale Secondhand und Artefactur können personelle und räumliche Kapazitäten sinnvoll gebündelt werden.

Das Konzept der Geschäftsführung über die Postpartnerschaft stellt die wirtschaftliche Durchführbarkeit unter kurzfristiger Optik positiv dar, vor allem wenn auch bestehende Produkte in diesen Standorten angeboten werden. Das Eingehen einer Partnerschaft mit der Post würde auch für das AMS die Möglichkeit bieten, höher qualifizierte Personen zuzuweisen. Die Erfahrungen der aqua mühle zeigen, dass die Verbindung von Produkten und Dienstleistungen durchwegs positiv zu bewerten und auch wirtschaftlich tragfähig ist. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs mag die Postpartnerschaft für die INTEGRA geschäftspolitisch sinnvoll sein, aus volkswirtschaftlichen Überlegungen ist die Verlagerung von Leistungen der Post auf geförderte Arbeitsplätze aber durchaus kritisch zu bewerten.

Die derzeitige Situation der Geschäftsbereiche ist aus der Entwicklung heraus nachvollziehbar. Kurzfristig können die Produkte und Dienstleistungen noch mit gewissen Optimierungen weiter angeboten werden. Der Landes-Rechnungshof ist der Ansicht, dass INTEGRA an einem Punkt angelangt ist, an dem es einer grundsätzlichen Überlegung zur mittelfristigen Ausrichtung der Geschäftsbereiche und somit des Produkt- und Dienstleistungsangebots bedarf.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die künftige strategische Ausrichtung in einem Businessplan darzustellen.

Stellungnahme

Da wir unsere Produkte und Dienstleistungen großteils in Marktnischen und Wachstumsbranchen positioniert haben, lässt sich für uns – neben den laufenden Verbesserungsprozessen – kein Handlungsbedarf bezüglich einer grundsätzlichen Neuausrichtung erkennen. Generell können wir auf ein sehr gutes Marktfeedback verweisen und erwarten auch künftig eine hohe Nachfragedynamik.

Kommentar L-RH

Es bedarf sicherlich keiner grundsätzlichen Neuausrichtung der Geschäftsbereiche. Der Landes-Rechnungshof geht jedoch davon aus, dass grundsätzliche Überlegungen zur mittelfristigen Ausrichtung der Geschäftsbereiche notwendig sind. Dies deshalb, da einzelne Geschäftsbereiche ausgebaut werden können, während andere kaum Potenzial haben.

2.2 Umsatz und Ergebnis in den Geschäftsbereichen

Die Geschäftsbereiche leisten unterschiedliche Ergebnisbeiträge, die von ihren beschäftigungspolitischen Aspekten und der Qualität der Bereichsführung abhängen. Die Kunden der INTEGRA kommen derzeit überwiegend aus der Privatwirtschaft. Der öffentliche Sektor ist als Marktsegment noch ausbaufähig.

Situation

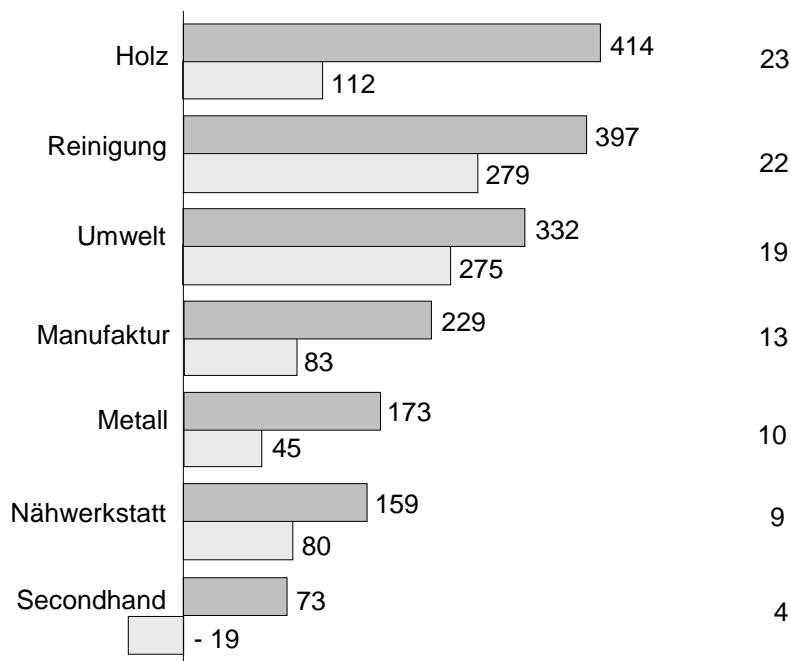
INTEGRA konnte im Jahr 2008 einen Umsatz in Höhe von € 1,77 Mio. erwirtschaften. In der Ergebnisdarstellung der Geschäftsbereiche sind 80 Prozent der Aufwendungen berücksichtigt. Nicht zugeordnet werden in der Kostenrechnung beispielsweise Begleitmaßnahmen wie Qualifizierung oder Sozialbetreuung. In Summe sind Kosten in Höhe von € 782.900 nicht in der Ergebnisbetrachtung enthalten.

Umsatz und Ergebnis in den Geschäftsbereichen im Jahr 2008

In Tausend €

Gesamtumsatz € 1,77 Mio.

In Prozent zum Gesamtumsatz



■ Umsatz

■ Ergebnis

Quelle: Rechnungswesen INTEGRA gem. GmbH, Darstellung L-RH

Die Produkte und Dienstleistungen werden auf Basis von Stundensätzen kalkuliert. Die Stundensätze für die TAK variieren im Jahr 2009 zwischen € 11,30 und € 13,75. Für die Jugendlichen in der WerkStadt wird ein Stundensatz von € 10 angesetzt. Der Stundensatz für die Vorarbeiter liegt bei € 20, jener für die SK bei € 31 pro Stunde.

Der Umsatz im Geschäftsbereich Holz steigerte sich vom Jahr 2005 auf das Jahr 2008 um 67 Prozent. Im Jahr 2008 erzielt der Geschäftsbereich Holz mit € 413.900 den größten Umsatz, jedoch in Relation ein relativ geringes Ergebnis. Ein Grund dafür ist, dass dieser Geschäftsbereich auf Grund der schwierigen Tätigkeiten und der meist niedrigen Qualifikation der TAK sehr betreuungsintensiv ist. Daraus resultieren relativ hohe Aufwendungen pro TAK für die Bereichsleiter und Anleiter.

Die ergebnisstärksten Geschäftsbereiche sind die beiden Dienstleistungsbereiche Reinigung und Umwelt mit einem positiven Ergebnis von € 278.700 bzw. € 275.000 im Jahr 2008. Die Umsätze im Geschäftsbereich Reinigung stiegen vom Jahr 2005 auf das Jahr 2008 um 25 Prozent, im Geschäftsbereich Umwelt um 13 Prozent.

In der Manufaktur werden geringer qualifizierte TAK mit meist starken körperlichen oder psychischen Einschränkungen beschäftigt. Der Ergebnisbeitrag ist daher mit € 83.300 relativ gering. In der Kooperation mit der Lebenshilfe steht der Aspekt der sozialen Betreuung im Vordergrund. Die Umsätze steigerten sich vom Jahr 2006 auf das Jahr 2008 um 38 Prozent.

Der Umsatz im Geschäftsbereich Metall verdoppelte sich vom Jahr 2005 auf das Jahr 2008. Im Jahr 2008 erzielte der Geschäftsbereich Metall zwar einen Umsatz von € 173.300, jedoch lediglich ein Ergebnis von € 44.900. Auch dieser Geschäftsbereich weist eine hohe Betreuungsintensität auf Grund der beschäftigten Lehrlinge auf.

Die Umsätze in der Nähwerkstatt steigerten sich vom Jahr 2005 auf das Jahr 2008 um 145 Prozent. Das Ergebnis in Höhe von € 79.800 im Jahr 2008 wurde vor allem durch Erlöse aus dem Integrationsleasing erzielt, die etwa zwei Drittel der Leistungserlöse ausmachten.

Der Umsatz im Geschäftsbereich Secondhand wuchs, ausgehend von einer niedrigen Basis im Jahr 2005, bis zum Jahr 2008 um 39 Prozent. Das Ergebnis war mit € - 19.000 im Jahr 2008 negativ. Grund dafür ist vor allem die Auszahlung einer Abfertigung in Höhe von € 20.800. Secondhand ist mit fünf TAK ein kleiner Geschäftsbereich. Ergebniswirksam sind die relativ hohen Aufwendungen für SK.

| | |
|----------------------------|---|
| Integrationsleasing | Die TAK werden für das Integrationsleasing aus den Geschäftsbereichen abgezogen. Die dadurch erwirtschafteten Stundenlöhne werden dem jeweiligen Geschäftsbereich gutgeschrieben. Im Rahmen des Integrationsleasings wurden im Jahr 2008 € 628.200 bzw. 35 Prozent des Gesamtumsatzes vereinnahmt. Seit dem Jahr 2006 steigerte sich der Umsatzanteil des Integrationsleasings um 15 Prozent. Im Jahr 2008 war der Umsatzanteil in den Geschäftsbereichen Manufaktur und Nähwerkstatt mit 66 bzw. 63 Prozent am höchsten. Die geringsten Einnahmen durch Integrationsleasing hatte der Geschäftsbereich Secondhand mit 6 Prozent im Jahr 2008. |
| Kundenstruktur | Im Jahr 2008 wurden rund 25 Prozent des Gesamtumsatzes in Höhe von € 1,77 Mio. mit drei Kunden erwirtschaftet. Mit 30 Kunden werden € 1,05 Mio. oder 60 Prozent des Umsatzes erzielt. Diese Kunden stammen zu rund 80 Prozent aus der Privatwirtschaft. Die starke Fokussierung auf Wirtschaftsbetriebe resultiert aus der Absicht der INTEGRA, mittelfristig tragfähige Netzwerke und Partnerschaften zu etablieren. |
| Bewertung | <p>Die Geschäftsbereiche leisten deutlich unterschiedliche Umsatz- und Ergebnisbeiträge. Die Dienstleistungsbereiche sind effizienter, weil diese Arbeiten eher der Qualifikation der TAK entsprechen. Außerdem können die geleisteten Stunden meist zur Gänze den Kunden weiterverrechnet werden, wodurch ein guter Deckungsbeitrag erwirtschaftet wird. In den Produktionsbereichen müssen mit ungelerten, häufig wechselnden TAK fachspezifische Produkte hergestellt und hohe Qualitätsstandards erfüllt werden. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs sind eher geringere Deckungsbeiträge auf die schwankende Produktivität, die unterschiedliche Führung der Bereiche sowie auf eine unterschiedliche Kalkulationspraxis zurückzuführen. Zu dem unterliegen die Preise einem hohen Marktdruck.</p> <p>Um weiterhin ein breites Beschäftigungsangebot für unterschiedliche Personengruppen zu ermöglichen, erfolgt eine Querfinanzierung der Geschäftsbereiche. Durch Einnahmen aus dem Integrationsleasing lassen sich auch in umsatzschwachen Geschäftsbereichen positive Ergebnisse darstellen.</p> <p>INTEGRA hat eine breit gestreute Kundenbasis. Kunden aus dem öffentlichen Bereich sind im Vergleich zu anderen Arbeitsprojekten eher unterrepräsentiert. Die Erschließung dieses Marktsegments hängt nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs von der künftigen strategischen Ausrichtung sowie von einer stärkeren Vernetzung mit den Gemeinden ab.</p> |
| Empfehlung | Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die vorhandenen Produktivitätsreserven in den Bereichen Holz, Metall, Manufaktur und Nähwerkstatt konsequent auszuschöpfen. |

Stellungnahme

Die „Unterrepräsentanz“ der Kunden aus dem öffentlichen Bereich sind Folge einer anderen Gewichtung der strategischen Ausrichtung. Diese zielt darauf ab, tragfähige Netzwerke und Partnerschaften mit Wirtschaftsbetrieben zu etablieren. Wir wollen dadurch die soziale Verantwortung der Wirtschaft fördern und stärken und bieten uns als Partner für CSR (Corporate Social Responsibility) an. Zu dem bieten Betriebe mehr an Arbeitsplatzpotenzial hinsichtlich der Jobvermittlung der Transitarbeitskräfte. Nachteil dieser Ausrichtung ist die Konjunkturabhängigkeit.

Trotzdem bildet auch die Vernetzung mit den Gemeinden einen Schwerpunkt. Eine verstärkte Einbindung der Gemeinden ist Zielsetzung. Zahlreiche umgesetzte Maßnahmen sind Belege dafür (Bürgermeistertour, Beteiligung am Jugendbeschäftigungsprojekt, Gemeinderabatt, ...).

2.3 Begleitmaßnahmen

Die Unterstützung der TAK durch diverse Begleitmaßnahmen entspricht den Vorgaben der Fördergeber und wird darüber hinaus durch zusätzliche Angebote der INTEGRA ergänzt. Lediglich der Einkauf der Sozialbetreuung bei DOWAS ist hinsichtlich Eigen- oder Fremdleistung zu hinterfragen.

| | |
|------------------------|--|
| Situation | Neben der Beschäftigung im Arbeitsprojekt werden für TAK begleitende Maßnahmen wie Qualifizierungsmöglichkeiten, betriebsärztliche Betreuung, Sozialbetreuung und Outplacement angeboten. Die Begleitmaßnahmen werden vom Casemanagement koordiniert. Das Casemanagement fungiert dabei als durchgängiger Ansprechpartner für die TAK während der gesamten Beschäftigungsdauer im Arbeitsprojekt. Im Jahr werden durchschnittlich sechs Stunden pro TAK für diese Aufgaben aufgewendet. |
| Qualifizierung | <p>Durch bedarfsgerechte Schulungen soll den TAK die Möglichkeit gegeben werden, Vermittlungshemmnisse zu reduzieren und vorhandene Fähigkeiten zu stärken. Qualifizierungsmaßnahmen werden von der Caritas zugekauft. Das Kursprogramm beinhaltet beispielsweise Deutschkurse, Hubstaplerkurse oder Persönlichkeits- und Selbstbewusstseinstrainings. Im Jahr 2008 wurden dafür etwa € 38.500 aufgewendet. Das entspricht ca. € 170 pro TAK.</p> <p>Bei INTEGRA wird zusätzlich zu den Qualifizierungsangeboten monatlich eine Einführungswoche für alle neuen TAK angeboten. In dieser Woche werden fachliche, organisatorische und persönliche Themenstellungen behandelt.</p> |
| Sozialbetreuung | Kernaufgabe der individuellen Sozialbetreuung ist die Stärkung von persönlichen Qualifikationen der TAK, um dadurch die Vermittelbarkeit in reguläre Arbeitsverhältnisse hinsichtlich psychosozialer und gesundheitlicher Aspekte zu verbessern. Als Qualifikationen werden beispielsweise Zuverlässigkeit und Pflichtbewusstsein, Belastbarkeit und Frustrationstoleranz oder Lern- und Leistungsfähigkeit vermittelt. Dafür ist eine umfassende Beratung bei verschiedenen privaten und sozialen Problemen (Schulden, Alkohol, Wohnung, usw.) notwendig. Die Sozialbetreuung wird von Mitarbeitern des DOWAS wahrgenommen. Ein Mal wöchentlich erfolgt eine Fallbesprechung mit den Bereichsleitern und dem Casemanagement. Die Regelungen über die Zusammenarbeit wie beispielsweise Zielsetzung, Inhalt, Dokumentation oder Abrechnung sind in der Leistungsbeschreibung vom Februar 2007 festgehalten. In einer Vereinbarung werden der jährliche Leistungsumfang sowie die Höhe des Stundensatzes festgelegt. Im Jahr 2008 wurden für die Sozialbetreuung € 136.500 bzw. 2.630 Stunden aufgewendet. Das entspricht ca. 12 Stunden pro TAK. |

| | |
|----------------------|--|
| Betriebsarzt | Ein Mal monatlich ist ein Betriebsarzt vor Ort, der die TAK arbeitsmedizinisch betreut sowie die Umsetzung gesundheitsfördernder Maßnahmen begleitet. Dafür wurden im Jahr 2008 € 9.300 aufgewendet. |
| Outplacement | Unter Outplacement wird die Unterstützung bei der Arbeitssuche verstanden. Dazu gehören die Bewerbungstrainings, die Hilfe bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen oder die Begleitung zu Bewerbungsgesprächen. Im Jahr 2008 wurden ca. 9 Std. pro TAK für das Outplacement aufgewendet. Zusätzlich nimmt INTEGRA das Outplacement für die TAK des Arbeitsprojekts Haus der jungen Arbeiter wahr. |
| Bewertung | <p>Das Casemanagement und die Durchführung der Begleitmaßnahmen entsprechen den Standards, die im „Roten Faden - Qualitätsstandards für die Sozialarbeit in den gemeinnützigen Beschäftigungsprojekten Vorarlbergs“ festgelegt sind. Die Einführungswoche für die neuen TAK hat sich bewährt. Diese bietet die Möglichkeit, den neuen TAK die Werte der INTEGRA sowie fachliche und persönlichkeitsbezogene Inhalte zu vermitteln und den Zusammenhalt zu stärken.</p> <p>In Vorarlberg werden Arbeitsprojekte von sechs Trägern angeboten. Es ist daher nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs zweckmäßig, dass einzelne Betreuungsleistungen wie Qualifizierung oder Outplacement gebündelt und nicht von jedem Träger angeboten werden. Auch aus wirtschaftlichen Überlegungen macht es für INTEGRA Sinn, einerseits die Qualifizierung von der Caritas einzukaufen und andererseits das Outplacement für das Haus der jungen Arbeiter durchzuführen.</p> <p>Die Sozialbetreuung wird von den meisten Trägern durch eigene Mitarbeiter erfüllt. Die Sozialbetreuung der INTEGRA durch DOWAS hat sich bisher als relativ konfliktrichtig erwiesen. Auch ist diese nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs teurer, als wenn die geleisteten Stunden durch eigene Mitarbeiter erbracht werden. Da de facto ein Kontrahierungszwang für den Zukauf der Sozialbetreuung bei DOWAS besteht, wurde bis dato keine umfassende Überprüfung der Vor- und Nachteile der Eigen- oder Fremdleistung durchgeführt.</p> |
| Empfehlung | Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Vor- und Nachteile einer Eigen- oder Fremdleistung der Sozialbetreuung umfassend darzustellen und dabei auch wirtschaftliche Kriterien entsprechend zu berücksichtigen. |
| Stellungnahme | <i>Wie alle Kernprozesse wird auch die Abwicklung der Sozialbetreuung durch die Gesellschafter/innen und die Geschäftsleitung hinterfragt und hinsichtlich Effizienz und Effektivität laufend optimiert und verbessert. Dem Vorschlag des L-RH folgend, soll die Vergabe der Sozialbetreuung im Rahmen des nächsten Vertragsabschlusses erneut evaluiert und einem Benchmarking unterzogen werden.</i> |

3 Organisation

3.1 Aufbauorganisation

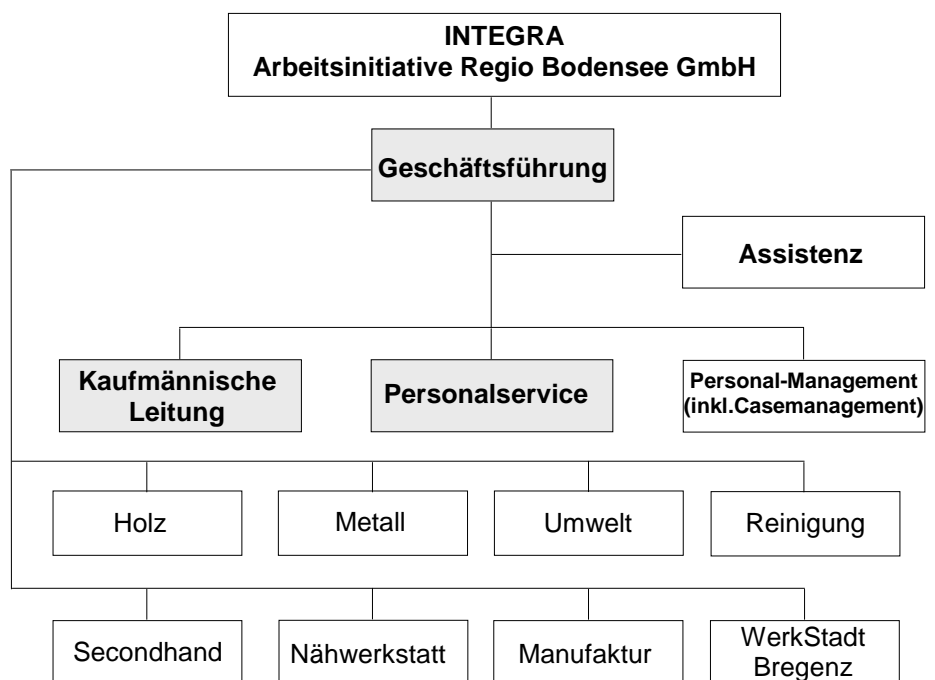
Die Aufbauorganisation der INTEGRA ist nach klaren funktionalen Organisationsprinzipien gestaltet. Der Personalstand wurde analog der Geschäftsentwicklung aufgestockt. Er entspricht den Vorgaben des AMS und hat keinen weiteren Ausbaubedarf. Um die weitere Professionalisierung zu unterstützen wird es notwendig sein, auch die Aufbauorganisation zu optimieren.

Situation

Mit 1. Jänner 2008 wurde die Organisationsstruktur geändert und eine dreiköpfige Geschäftsleitung eingerichtet. Die Geschäftsleitung besteht aus dem GF, der kaufmännischen Leitung und dem Leiter des Personalservice. Die Produktions- und Dienstleistungsbereiche der INTEGRA sind in Geschäftsbereichen strukturiert und werden von den Bereichsleitern geführt.

Aufbauorganisation INTEGRA

Stand April 2009



Geschäftsleitung

Quelle: INTEGRA gem. GmbH, Darstellung L-RH

Der GF ist im Sinne des GmbH-Gesetzes für alle Geschäfte der INTEGRA verantwortlich. Der kaufmännischen Leitung obliegen die Aufgaben Budgeterstellung, Buchhaltung, Controlling und die kaufmännische Administration.

Im Personalservice werden im Wesentlichen der Personaleinsatz für das Integrationsleasing koordiniert und die TAK für die Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt unterstützt. Des Weiteren wird auch ein Teil der Kundenakquisition von z.B. bereichsübergreifenden Aufträgen wahrgenommen und mit den Geschäftsbereichen koordiniert. Das Immobilien- und Fuhrparkmanagement ist außerdem in dieser Organisationseinheit angesiedelt.

Im Personalmanagement wird die Zuweisung der TAK mit dem AMS bearbeitet. Außerdem nimmt das Personalmanagement die Einstellung und Administration der TAK, die Zuweisung der TAK zu den Geschäftsbereichen sowie im Rahmen des Casemanagements die Koordination sämtlicher Begleitmaßnahmen wahr.

Entwicklung des
Personalstands

Am 1. Jänner 2009 waren bei INTEGRA 41 Personen mit einer Kapazität von 36,83 Vollzeitäquivalenten (VZÄ) beschäftigt.

Entwicklung von Personalstand und Kapazität der INTEGRA in den Jahren 2005 bis 2009

Kapazität in Vollzeitäquivalenten, jeweils zum 1.1. des Jahres *

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Geschäftsführung und Assistenz | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| Kaufmännischer Bereich | 0,70 | 0,70 | 0,70 | 0,50 | 0,63 |
| Kaufmännischer Bereich (BEinstG) ** | 0,75 | 0,75 | 0,88 | 1,00 | 1,00 |
| Personalservice | 1,00 | 1,63 | 1,63 | 2,13 | 2,13 |
| Personalmanagement | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| Bereichsleiter | 5,56 | 5,56 | 6,56 | 5,56 | 5,31 |
| Bereichsleiter (BEinstG) ** | - | - | - | 0,75 | 0,88 |
| Anleiter | 5,38 | 5,25 | 5,25 | 7,50 | 7,25 |
| Anleiter (BEinstG) ** | - | - | - | 1,00 | 1,00 |
| Gesamt VZÄ | 16,39 | 16,89 | 18,02 | 21,44 | 21,20 |
| Gesamt Personen | 19 | 19 | 20 | 24 | 24 |
| Lehrlinge ** | - | - | - | - | 1,00 |
| Lehrlinge Implacment | - | - | - | - | 3,00 |
| Geförderte Arbeitsplätze (BEinstG) ** | 3,31 | 4,06 | 4,12 | 5,93 | 7,88 |
| Vorarbeiter ohne Förderung ** | 2,38 | 2,38 | 2,38 | 3,31 | 3,75 |
| Gesamt VZÄ | 5,69 | 6,44 | 6,50 | 9,24 | 15,63 |
| Gesamt Personen | 7 | 8 | 8 | 11 | 17 |

* ohne Zivildienstler, Praktikanten

** nicht vom AMS gefördert

Quelle: INTEGRA gem. GmbH, Darstellung L-RH

Seit dem Jahr 2005 erhöhte sich die Personalkapazität um 14,75 VZÄ bzw. 67 Prozent. Die Erhöhung resultiert vor allem aus der Einstellung von Lehrlingen und Personen mit Behinderung auf geförderten Arbeitsplätzen sowie von zusätzlichen Anleitern.

Entwicklung der Transitarbeitsplätze

Die Anzahl der vom AMS bewilligten und geförderten Transitarbeitsplätze stieg im Zeitraum von 2005 bis 2009 von 56,4 auf 71 Plätze. Die Erhöhung ist auf die Einführung des Integrationsleasings und der Eröffnung der Manufaktur im Jahr 2006 zurückzuführen. Der Beschäftigungsumfang kann mit Zustimmung des AMS um drei Prozent überschritten werden. In den vergangenen Jahren waren die Transitarbeitsplätze zwischen 96 und 100 Prozent ausgelastet, wodurch das zugesprochene Fördervolumen des AMS beinahe voll ausgeschöpft wurde.

Entwicklung der Transitarbeitsplätze der INTEGRA In den Jahren 2005 bis 2009

Jeweils zum 1.1. des Jahres

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 Stand 30.06. |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------------|
| TAK bewilligte Plätze AMS | 56,4 | 70,9 | 71,0 | 71,0 | 71,0 |
| TAK beschäftigte Personen im Jahr | 179 | 218 | 228 | 228 | 151 |
| davon Frauen | 85 | 109 | 80 | 120 | 90 |
| davon Männer | 94 | 109 | 148 | 108 | 61 |
| Auslastung in Prozent | 100 | 96 | 100 | 100 | 92 |

Quelle: INTEGRA gem. GmbH, Darstellung L-RH

Mit einer durchschnittlichen Verweildauer von 6,7 Monaten im Jahr 2008 wurden 228 TAK beschäftigt. Davon waren 53 Prozent Frauen. Der Anteil an Migranten betrug dabei 44 Prozent. Im Jahr 2008 beendeten 158 TAK das Arbeitsprojekt. Davon konnten 59 TAK bzw. 37 Prozent in den ersten Arbeitsmarkt vermittelt werden. Etwa 36 Prozent traten durch Zeitablauf und 16 Prozent vorzeitig z.B. durch Kündigung aus. Durch Pensionierung oder auf Grund einer Therapie beendeten im Jahr 2008 sechs Prozent der TAK das Arbeitsprojekt. Bei fünf Prozent wurde das Arbeitsverhältnis bereits im Probemonat aufgelöst.

Seit März 2009 können in der WerkStadt Bregenz 12 bis 15 Jugendliche für täglich 3,75 Std. und somit unter der Geringfügigkeitsgrenze beschäftigt werden. Bisher konnten bereits zwei Jugendliche in den ersten Arbeitsmarkt vermittelt werden.

Bewertung

Die Entwicklung der Führungs- und Administrativfunktionen entspricht den durch das AMS vorgegeben Quoten und folgt der Geschäftsentwicklung der INTEGRA. Ein weiterer Ausbau der administrativen Ressourcen ist bei gleich bleibender Anzahl der TAK allerdings nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs nicht mehr erforderlich. INTEGRA ist es in den vergangenen Jahren gelungen, die vom AMS bewilligten Transitarbeitsplätze gemessen am Fördervolumen des AMS beinahe durchgehend zu 100 Prozent zu belegen und abzurechnen.

Mit der Aufbauorganisation ist eine relativ große Führungsspanne des GF verbunden. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshof wäre eine Straffung der Struktur zweckmäßig. INTEGRA hat dieses Verbesserungspotenzial bereits erkannt und plant, die Geschäftsbereiche Secondhand, Artefactur und Postpartnerschaft zum Geschäftsfeld „Handel“ zusammenzufassen.

Die Bündelung weiterer Geschäftsbereiche in Geschäftsfelder wie beispielsweise Produktion oder Dienstleistung wäre mit Synergieeffekten verbunden und würde die weitere Professionalisierung in der Führung und Organisation der Geschäftsbereiche ermöglichen. Die künftige Organisationsstruktur wird aber wesentlich von der strategischen Ausrichtung bestimmt sein.

Die Aufgaben der Anfang 2008 eingerichteten Geschäftsleitung sind zwar formal geregelt, die Funktionen werden jedoch nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs noch nicht ausreichend erfüllt. Dies lässt sich z.B. auch daran erkennen, dass die Sitzungen der Geschäftsleitung nicht regelmäßig abgehalten und nicht protokolliert werden.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, eine Geschäftsfeldstruktur zu forcieren und diese entsprechend der strategischen Ausrichtung zu gestalten.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, die Funktionen der Geschäftsleitung konsequenter zu erfüllen.

Stellungnahme

Zu Bündelung der Geschäftsbereiche:

Die Zweckmäßigkeit der Bündelung der Produktionsbereiche lässt sich aus unserer Sicht nur sehr eingeschränkt erkennen. Die Arbeitsbereiche sind durch ihre stark branchenspezifischen Unterschiede nur bedingt vergleichbar. Auch das beschäftigte Personal ist sehr unterschiedlich. Die Branchenvielfalt ist eine Stärke, insbesondere zur adäquaten Beschäftigung der Arbeitssuchenden. Große Synergieeffekte sind unseres Erachtens demnach nicht zu erwarten. Bei INTEGRA wird Verantwortung in kleinen Einheiten gelebt und somit auch auf die Transitarbeitskräfte „übertragen“, was arbeits- und sozialpädagogisch sinnvoll ist. Der Delegationsgrad ist hoch. Größere Organisationseinheiten bergen durch die Verringerung der Überschaubarkeit auch Nachteile in sich. Eine Entscheidung in dieser Frage ist demnach eine Sache der Abwägung.

Unsere Strategie besteht darin, die bestehenden Bereiche zu akzentuieren, kontinuierlich zu erweitern und weiterhin konsequent zu professionalisieren. Es ist weder geplant, die Bereiche zusammenzufassen, noch in der Anzahl zu erweitern. Beispiele für diesen Weg sind die neue Abteilung Carwash, die in den Reinigungsbereich eingegliedert wurde oder die Postpartnerschaften, die den Bereich Handel ergänzen werden.

Zu Geschäftsleitung:

Die Geschäftsleitung richtet sich anhand der Unternehmenspolitik und -strategie aus und arbeitet im Rahmen des kontinuierlichen Organisations- und Personalentwicklungsprozesses laufend an der professionellen Arbeitsteilung, Verbreiterung des Know-hows und Wirksamkeit der Funktionen.

3.2 Rechnungswesen / Controlling / IKS

Die Grundlagen für die Steuerung der INTEGRA beruhen auf einem gut strukturierten Rechnungswesen sowie auf einem bereits gut entwickelten Controlling. Das IKS sollte noch weiter entwickelt werden.

Situation

Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung der INTEGRA sind zentral organisiert. Die Geschäftsbereiche werden getrennt nach Kostenstellen geführt. Dies ermöglicht eine Darstellung der Geschäftsbereichsergebnisse. Interne Leistungsverrechnungen zwischen den Geschäftsbereichen und eine Umlage von etwa 80 Prozent der Overheadkosten werden durchgeführt. Lohnverrechnung und Jahresabschluss sind an ein Steuerberatungsbüro ausgelagert.

Der GF erstellt jährlich ein Budget. Der monatliche Soll-Ist-Vergleich basiert auf einer geschäftsbereichsbezogenen Kostenstellenbetrachtung mit Gegenüberstellung zum Budget- und Vorjahresmonat sowie eine Kostenstellenbetrachtung über den aktuellen Zeitraum.

Seit Frühling 2009 erfolgt der Umstieg auf eine neue Software, um eine weitere Professionalisierung z.B. in der Personalsteuerung oder der Erstellung von statistischen Umsatz- und Ergebniszahlen zu unterstützen.

Eine Richtlinie für das Interne Kontrollsystem (IKS) ist vorhanden. Geregelt sind im Wesentlichen die Einhaltung des Vier-Augen-Prinzips bei Eingangsrechnungen, die Rechnungs- und Kassaprüfung sowie die Betragsobergrenzen für zustimmungspflichtige Geschäfte.

Bewertung

Das Rechnungswesen der INTEGRA ist nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs bereits gut entwickelt. Die Kostenrechnung ermöglicht eine umfassende Darstellung der Bereichsergebnisse und eine ausreichende Transparenz über die Herkunft und den Einsatz der Fördergelder.

Die nicht umgelegten Kosten sind mit 20 Prozent des Gesamtumsatzes relativ hoch. Diverse Kosten wie beispielsweise Begleitmaßnahmen werden nicht verursachungsgerecht zugeordnet. Um die Ergebnisse der Geschäftsbereiche noch klarer darzustellen, sind die Umlagekosten durch eine verursachungsgerechte Zuordnung weiter zu minimieren.

Auf Grund der Kontinuität der Darstellung seit der Fusion ist es auch möglich, Entwicklungen über mehrere Jahre hinweg vergleichbar und somit nachvollziehbar zu machen. Mit der geplanten Umstellung auf die neue Software erfolgen auch in der Buchhaltung und im Controlling Änderungen, mit denen weitere Effizienz- und Transparenzvorteile verbunden sind. Weiters kann eine Vorscheurechnung im Controlling die Transparenz über das erzielbare Jahresergebnis gewährleisten.

Die IKS-Richtlinie ist nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs noch um Themen wie z.B. Offene Posten, Kassaführung (Kassabuch, Kassasturz usw.), Regelungen über Einkäufe oder Auftragsannahme zu ergänzen.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Gemeinkosten noch stärker verursachungsgerecht den Geschäftsbereichen zuzuordnen und im Controlling eine Vorscheurechnung zu erstellen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, die bestehende IKS-Richtlinie weiter auszubauen.

Stellungnahme

Die Begleitmaßnahmen, die nicht sozusagen „verursachergerecht den Geschäftsbereichen angelastet“ sind, werden zentral eingekauft, organisiert und koordiniert. Sie sind für alle Bereiche standardisiert. Um die Bereichsleiter, die mitunter auch die Budgetverantwortung für die Kostenstelle tragen, nicht in ein ökonomisches Spannungsfeld und Dilemma zu bringen, werden die Kosten der Begleitmaßnahmen der Geschäftsführung zugeordnet. Die Bereiche haben den Produktionsausfall zu managen und die Arbeitszeit zur Verfügung zu stellen. Um keinen Kostendruck auf die Bereiche auszuüben werden die Aufwände der Personalentwicklungsmaßnahmen nicht umgelegt. Dies sichert die Balance zwischen wirtschaftlichen und sozialen Zielsetzungen.

3.3 Steuerung / Administration

Die Administrationsaufgaben sind klar geregelt und organisiert. Der Einsatz einer Auftrags- und Kapazitätsplanung und die Harmonisierung von Steuerungsinstrumenten in den Geschäftsbereichen sollte angestrebt werden.

Situation

Bei INTEGRA ist klar geregelt, welche Funktionen zentral und welche in den Geschäftsbereichen wahrgenommen werden.

Steuerung zentral

Zentral erledigt werden beispielsweise die Buchhaltung, die Personaladministration, die Personaleinsatzplanung für das Integrationsleasing, die Abrechnung gegenüber dem AMS sowie die Steuerung der Umsatz- und Ergebnisentwicklung. Durch den Leiter des Personalservice wird auch ein Teil der Kundenakquisition – in der Regel bei bereichsübergreifenden Aufträgen – getätigt und koordiniert.

Die Statistiken und Auswertungen geben auf Grund der soliden buchhalterischen Grundlage und auf Grund der hohen Transparenzansprüche des GF eine klare und aussagekräftige Basis für die Steuerung der INTEGRA. Die Einführung der neuen Software wird auch für einige administrativen Aufgaben und die Erstellung von Statistiken eine weitere Effizienzsteigerung und Professionalisierung bringen.

Steuerung in den Geschäftsbereichen

Die Bereichsleiter sind verantwortlich für die operative Führung ihrer Geschäftsbereiche. Sie leisten einen Großteil der Kundenakquisition, kalkulieren die Aufträge und steuern den Einsatz ihrer Anleiter und der TAK. Die dazu notwendigen Steuerungsinstrumente sind teilweise standardisiert, teilweise individuell vom jeweiligen Bereichsleiter erstellt.

Die Kalkulation der Aufträge erfolgt auf Grundlage der jährlich indexierten Preisliste in der Kompetenz des Bereichsleiters. Es gibt keine einheitliche Vorlage für Kalkulationen und keine systematische Nachkalkulation, da die Stunden teilweise nicht erfasst und somit auch nicht den jeweiligen Aufträgen zugeordnet werden können.

Die Personaleinsatzplanung liegt ebenfalls in der Kompetenz der Bereichsleiter. Sie erfolgt mit unterschiedlicher Qualität, teilweise mit detaillierten Excel-Tabellen, teilweise in rudimentärer Form. Bei Über- oder Unterauslastung stimmen sich die Bereichsleiter ad hoc bilateral ab. Die Personalplanung muss große Flexibilität aufweisen, da vom Personalser-vice kurzfristig TAK für das Integrationsleasing abgezogen werden.

Der GF führt die Geschäftsbereiche auf Basis einer monatlichen Umsatz- und Personalstatistik. Diese wird in einer monatlichen Bereichsleitersitzung besprochen. Die Bereichskosten sind den Bereichsleitern nicht transparent. Quartalsmäßig erfolgt mit der dreiköpfigen Geschäftsleitung und dem jeweiligen Bereichsleiter eine Einzel-Bereichsleiterbesprechung. Anfang des Jahres werden Jahresziele für jeden Geschäftsbereich definiert und mit den Bereichsleitern abgestimmt.

Qualitäts- und Innovationsmanagement

Um die Qualität der Produkte sicherzustellen und konstant weiterzuentwickeln und auch den Kunden gegenüber Qualität zu dokumentieren, wurden zahlreiche Qualitätsmaßnahmen eingeleitet. So wurde 2008 ein EFQM Prozess gestartet. Zurzeit ist INTEGRA dabei, das Gütesiegel für soziale Integrationsunternehmen zu erhalten. Im Jahr 2008 erhielt INTEGRA auch den Vorarlberger Gesundheitspreis für die „betriebliche Gesundheitsförderung“. Zusätzlich zu den erreichten öffentlichen Auszeichnungen unternimmt INTEGRA zahlreiche interne Aktivitäten, um Qualität und Innovation zu fördern wie z.B. Ideenwettbewerbe oder Befragungen der Kunden und der TAK.

Bewertung

Die Führung der Bereiche auf Grundlage der Umsatz- und Personalstatistiken ist nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs nicht ausreichend. Wenn auch nicht der klassische „Profit-Center-Druck“ im Vordergrund der Steuerung stehen darf, so sollten die Bereichsleiter die Deckungsbeiträge ihrer Produkte und Dienstleistungen kennen. Dies würde ein Kostenbewusstsein der Bereichsleiter ermöglichen und auch eine notwendige Basis für die kundenbezogenen Auftragskalkulationen schaffen. Die heutigen Kalkulationsgrundlagen sind zwischen den Bereichen von sehr unterschiedlicher Qualität. Das vorhandene Know-how und die bereichsspezifischen Steuerungsinstrumente werden noch zu wenig ausgetauscht und effizient genutzt.

Die Personaleinsatzplanung ist eine der größten Herausforderungen für INTEGRA. Die Bereichsleiter müssen täglich auf personelle Ereignisse wie beispielsweise Nichterscheinen reagieren. Der eigene Auftragsbestand ist mit dem Bedarf aus dem Integrationsleasing in Einklang zu bringen. Derzeit fehlen einheitliche Systeme und Instrumente, um die Auftrags- und Kapazitätsplanung zu unterstützen. Dadurch wird auch der Kapazitätsaustausch zwischen den Bereichen erschwert und die Flexibilität, auf Veränderungen schnell reagieren zu können, eingeschränkt.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Führungs- und Steuerungsinstrumente weiter auszubauen und diese in den Geschäftsbereichen einheitlich einzusetzen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, mehr Ergebnisverantwortung an die Bereichsleiter zu delegieren und ihnen die erforderlichen Informationen zur Verfügung zu stellen.

Stellungnahme

Zu Kalkulation der Aufträge:

Durch eine elektronische Zeiterfassung werden sämtliche Stunden erfasst und den Arbeitsbereichen zugeordnet. Lediglich die auftragsbezogene Differenzierung ist derzeit nicht durchgängig möglich. Entsprechende Maßnahmen der Verbesserung sind bereits geplant.

Trotzdem ist auch der spezifische Unternehmensgegenstand zu berücksichtigen. Im Vergleich zu einem profitorientierten Unternehmen ist nicht jede Auswertung sinnvoll, da Rationalisierungsmaßnahmen nur eingeschränkt eingesetzt werden können. Hingegen könnte dadurch der Bürokratieaufwand steigen - womöglich auf Kosten der arbeitspsychologischen Führung und Arbeitsanleitung der Transitarbeitskräfte.

Zu Führungs- und Steuerungsinstrumente:

Dieses Weiterentwicklungspotenzial zur Steuerung der Geschäftsbereiche ist bereits lokalisiert worden. Nicht zuletzt lässt die neue Betriebssoftware einen weiteren Ausbau zu. Bei der Anschaffung wurde auf diese Erweiterungsmöglichkeiten gezielt Rücksicht genommen.

Die Kapazitätsauslastung ist von verschiedenen Faktoren abhängig. In erster Linie sind dies die Quantität und Qualität der Zuweisungen und die Auftragslage. Die starken Abhängigkeiten einerseits vom AMS (Zuweisungen) und andererseits vom Markt (saisonbedingte Aufträge, Flexibilität im niederqualifizierten Beschäftigungsbereich) stellen das Management vor eine große Herausforderung. Die Fusion der Bregenzer Arbeitsprojekte und die Gründung von INTEGRA stellt einen Quantensprung in Richtung Optimierung der Kapazitätsauslastung dar.

Die Schwankungen der Kapazitätsauslastung sind wegen der hohen Fluktuation und der vom Markt bestimmten Flexibilität systemimmanent.

Unsere Ansätze zur Optimierung der Personaleinsatzplanung und Kapazitätsauslastung lauten:

- *wiederkehrende Daueraufträge und Serienarbeiten bevorzugen*
- *optimale Schnittstellengestaltung zum AMS*
- *Ausbau der geschützten Dauerarbeitsplätze um mehr Stabilität in die Arbeitseinheiten zu bringen*
- *Austausch und Durchlässigkeit unter den Bereichen erhöhen*

Zu Bereichsleiter:

Die Bereichsleiter brauchen klare Transparenz über Kosten und somit Ergebnisbeitrag. Mit diesem Thema ist im Spannungsfeld der sich konkurrenzierenden Ziele - sozialer Beschäftigungsauftrag und wirtschaftliche Produktivitätsanforderung - sensibel umzugehen. Dies hat nicht zuletzt organisationspsychologische Gründe. Es besteht die Gefahr, dass unter den Bereichen mehr Konkurrenzdruck entsteht bzw. umgekehrt, manche Bereiche ihren hohen Anspruch an Wirtschaftlichkeit hinterfragen. Fairerweise sind jetzt schon die Kennzahlen, bspw. bezüglich Stundensatzkalkulation und Produktivität, transparent.

INTEGRA akzeptiert ausdrücklich, dass die Bereiche unterschiedliche Ergebnisbeiträge erwirtschaften, wenn diese beschäftigungspolitischen Zwecken zu Gute kommen.

Um das Kostenbewusstsein zu verbessern und eine noch differenziertere Betrachtung der Bereiche zu ermöglichen, ist bereits der Auftrag erteilt, ein ausgewogenes Schema und Kennzahlensystem zu entwickeln.

Kommentar L-RH

Der Landes-Rechnungshof teilt die Auffassung der Geschäftsführung, dass die Bereichsleiter klare Transparenz über die Kosten und somit den Ergebnisbeitrag brauchen. Dementsprechend sind die Kennzahlensysteme weiter zu entwickeln und die Kosten – auch jene der Begleitmaßnahmen – verursachungsgerecht zuzuordnen.

4 Finanz- und Ertragslage

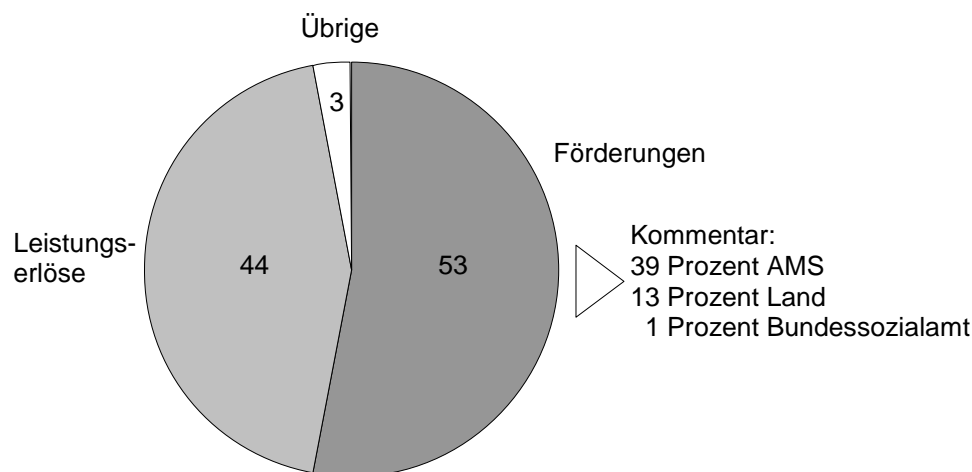
INTEGRA finanziert sich zur Hälfte aus Leistungserlösen sowie aus Förderungen des AMS, des Landes und des Bundessozialamts. Trotz der schlechten Konjunktur wurde im Jahr 2008 ein positives Ergebnis erzielt. Ein mittelfristiger Finanzplan mit alternativen Szenarien für die Ergebnisentwicklung ist zu erstellen.

Situation

Die Gesamterträge erhöhten sich im Zeitraum von 2005 bis 2008 von € 3,03 Mio. auf € 4,07 Mio. um 34 Prozent. INTEGRA finanzierte sich im Jahr 2008 zu 53 Prozent aus Förderungen des AMS, des Landes und des Bundessozialamts sowie zu 44 Prozent aus Leistungserlösen. Des Weiteren finanziert sich INTEGRA aus Mitgliedsbeiträgen der Gemeinden der Regionalplanungsgemeinschaft Regio Bodensee und aus Spenden.

Finanzierung INTEGRA gem. GmbH im Jahr 2008

In Prozent, 100 Prozent = € 4,07 Mio.



Quelle: Jahresabschluss Integra gem. GmbH, Darstellung L-RH

Erträge

Die Leistungserlöse erhöhten sich seit dem Jahr 2005 um 56 Prozent. Vom Jahr 2007 auf das Jahr 2008 steigerten sich die Leistungserlöse geringfügig um ein Prozent.

Die Förderung des AMS inkl. Begleitmaßnahmen betrug im Jahr 2008 € 1,57 Mio. bzw. 39 Prozent der Gesamterträge. Das AMS fördert TAK und SK mit einem prozentualen Anteil an den Lohn- und Lohnnebenkosten. Der Zuschuss bei den TAK beträgt 59,73 Prozent. SK werden zu 100 Prozent gefördert. Etwa 20 Prozent der Fördersumme des AMS, das sind im Jahr 2008 rund € 310.000, werden für die Begleitmaßnahmen gewährt.

Das Land fördert ein Drittel der Lohn- und Lohnnebenkosten der TAK und die Beschäftigung von Personen mit Behinderung. Im Jahr 2008 betrug die Förderung des Landes 13 Prozent der Gesamterträge. Die Förderung steigerte sich von € 452.100 im Jahr 2005 auf € 544.200 im Jahr 2008 um 20 Prozent. Für die Beschäftigung von Personen mit einer Behinderung wurden im Jahr 2008 € 24.100 gewährt.

Das Bundessozialamt förderte die Beschäftigung von Personen mit einer Behinderung im Jahr 2008 mit € 33.500. Die Höhe der Förderung lag in den vergangenen vier Jahren zwischen € 16.200 und € 36.800.

Die sonstigen betrieblichen Erträge haben sich seit dem Jahr 2005 nahezu verdreifacht und betragen im Jahr 2008 drei Prozent der Gesamterträge. Im Jahr 2008 resultieren die Erträge vor allem aus der Auflösung von Rückstellungen und Wertberichtigungen zu Forderungen sowie aus Dienstleistungen wie z.B. die Durchführung des Outplacements für das Arbeitsprojekt Haus der jungen Arbeiter oder die Vermietung des Fuhrparks.

Die Spenden und Mitgliedsbeiträge blieben in den vergangenen vier Jahren relativ konstant mit nahezu einem Prozent der gesamten Erträge. Die Einnahmen in Höhe von € 19.900 im Jahr 2008 stammen zu 92 Prozent aus Beiträgen der 17 Mitgliedsgemeinden der Regionalplanungsgemeinschaft Regio Bodensee.

Aufwendungen

Die Aufwendungen erhöhten sich im Zeitraum von 2005 bis 2008 von € 2,95 Mio. auf € 3,90 Mio. um rund 32 Prozent. Die größte Aufwandsposition bildet mit € 2,93 Mio. bzw. 75 Prozent im Jahr 2008 der Personalaufwand.

Der Personalaufwand erhöhte sich seit dem Jahr 2005 um € 704.900 bzw. 32 Prozent. Die überdurchschnittliche Steigerung vom Jahr 2005 auf das Jahr 2006 um 19 Prozent ist auf die Eröffnung der Manufaktur sowie die Einführung des Integrationsleasings und den damit verbundenen Personalausbau zurückzuführen.

In den Aufwendungen für Fremdleistungen sind Qualifizierung, Sozialbetreuung und Betriebsarzt enthalten. Sie betragen im Jahr 2008 € 181.400 und verringerten sich seit dem Jahr 2005 geringfügig um 4 Prozent.

Die Aufwendungen für Material und bezogene Leistungen betragen im Jahr 2008 sechs Prozent der gesamten Aufwendungen. Sie erhöhten sich im Zeitraum von 2005 bis 2008 um 57 Prozent. Dies ist auf die höheren Wareneinsätze in den Produktionsbereichen zurückzuführen.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen stiegen kontinuierlich von € 351.100 im Jahr 2005 auf € 480.100 im Jahr 2008, somit um 37 Prozent. Darin enthalten sind im Wesentlichen Instandhaltungskosten, Kfz-Aufwendungen, Miet- und Betriebskosten, Aus- und Fortbildungskosten sowie Aufwendungen für Buchhaltung und Lohnverrechnung.

EGT

INTEGRA erwirtschaftete im Jahr 2008 nach vorläufiger Rechnung ein positives Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT) von € 174.200. Das EGT konnte vom Jahr 2005 auf das Jahr 2008 mehr als verdoppelt werden. Ein überdurchschnittlich hohes EGT mit € 297.300 wurde im Jahr 2007 erreicht.

Im ersten Halbjahr 2009 konnten trotz schlechter Konjunktur Leistungserlöse in Höhe von € 802.600 erzielt werden. Bei gleich bleibender Wirtschaftsentwicklung und einem Planumsatz von € 1,61 Mio. sollte es möglich sein, auch im Jahr 2009 ein ausgeglichenes Ergebnis zu erwirtschaften.

Bilanzpositionen

Im Jahr 2008 bestehen die Aktiva in Höhe von € 1,68 Mio. zu 57 Prozent aus Bankguthaben. Das Finanzanlagevermögen hat sich von € 13.700 im Jahr 2005 auf € 327.400 im Jahr 2008 durch die Veranlagung von Wertpapieren erhöht.

Auf der Passivseite wurden die Gewinne in den vergangenen Jahren den nicht gebundenen Kapitalrücklagen zugeführt, wodurch sich diese von € 75.000 im Jahr 2005 auf € 630.400 im Jahr 2008 erhöhten. Die Verbindlichkeiten beinhalten die vierteljährlichen Fördervorauszahlungen des AMS, die auf Grund der unterschiedlichen Zahlungstermine im Zeitverlauf stark schwanken. Im Jahr 2008 betragen sie € 527.100 bzw. etwa ein Drittel der Passiva.

Bewertung

INTEGRA weist in den vergangenen Geschäftsjahren ein konstantes Wachstum auf. Leistungserlöse und Erträge wurden kontinuierlich gesteigert. Der Anteil der Leistungserlöse an den Gesamterträgen ist vergleichbar mit anderen gemeinnützigen Beschäftigungsprojekten.

Das Ergebnis der INTEGRA ist stark von Faktoren abhängig, die vom Management nur geringfügig beeinflusst werden können. Die Anzahl und Qualität der vom AMS zugewiesenen TAK ist maßgeblich für die Produktivität in den Geschäftsbereichen. Durch die stark saisonal und konjunkturrell schwankende Auftragslage in Verbindung mit der hohen Personalfuktuation bei den TAK sind an den GF und die Bereichsleiter besonders hohe Anforderungen an Flexibilität gestellt. Die schlechte Wirtschaftslage im Jahr 2008 war auch für INTEGRA auf Grund der hohen Konjunkturabhängigkeit deutlich spürbar. Trotzdem konnten leicht gesteigerte Leistungserlöse im Jahr 2008 erzielt werden. Es ist INTEGRA gelungen, auch in der schwierigen Wirtschaftssituation ein positives Ergebnis zu erwirtschaften. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs fehlt als wichtiges Steuerungsinstrument für den GF eine mittelfristige Ergebnisvorschau mit alternativen Szenarien für die Ergebnisentwicklung.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, zusätzlich zum Businessplan auch einen mittelfristigen Finanzplan mit alternativen Szenarien zu erstellen.

Stellungnahme

Zu Businessplan und Finanzplanung:

Eine mittelfristige Finanzplanung ist nur dann sinnvoll, wenn eine mittelfristige Finanzierungszusage von der Politik zu erhalten wäre. Zudem erschwert die rasante und komplexe Marktdynamik eine seriöse Planung.

In Folge der strategischen Planung ist angedacht, die bisherigen Jahresplanungen um mittelfristige Szenarien der wirtschaftlichen Entwicklung zu ergänzen.

Zu Arbeitsmarktentwicklung:

Viel bedeutender, als ein wirtschaftlich orientierter Businessplan, ist aus unserer Sicht die strategische Ausrichtung, wo die Reise bezüglich steigender Langzeitarbeitslosigkeit in der Informations- und Wissensgesellschaft hingeht. Auch die Menschen aus dem so genannten niederqualifizierten Bereich benötigen eine Perspektive. Tatsächliche Vollbeschäftigung und effektive Armutsbekämpfung ist nur über einen erweiterten oder integrativen Arbeitsmarkt mit zielgruppenspezifischer Verweildauer, flexibler Durchlässigkeit und sozialpädagogischen Begleitmaßnahmen möglich.

Kommentar L-RH

Eine mittelfristige Finanzplanung erachtet der Landes-Rechnungshof auch unter der gegebenen Marktdynamik als sinnvoll und notwendig. Eine mehrjährige Finanzierungszusage wäre zwar wünschenswert, in der Praxis jedoch genau so wenig realisierbar wie eine fixe Umsatzzusage. Laut Auskunft der Fördergeber kann die Geschäftsführung in ihrer Planung davon ausgehen, dass es auf Grund der derzeitigen Arbeitsmarktsituation zu keinen Kürzungen des Fördervolumens kommen wird. Dadurch ist zumindest eine gewisse Planungssicherheit gegeben.

Die Entwicklung des Arbeitsmarktes und die daraus resultierenden Konsequenzen stellen Rahmenbedingungen dar, die von INTEGRA in ihren strategischen Überlegungen zu berücksichtigen sind. Die Szenariotechnik ist geeignet, um Chancen zu erkennen und das Leistungsangebot entsprechend zu gestalten. Strategie und Maßnahmen werden in einem Businessplan dargestellt, der mit den Gesellschaftern und den Fördergebern diskutiert werden kann. Sowohl der Businessplan als auch die Finanzierung sind laufend den aktuellen Gegebenheiten anzupassen.

Bregenz, im September 2009

Der Direktor

Dr. Herbert Schmalhardt

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-------------|---|
| Affra | Arbeit für Frauen, soziales Arbeitsprojekt |
| AMS | Arbeitsmarktservice |
| aqua mühle | aqua mühle frastanz - soziale dienste gemeinnützige GmbH |
| ARB | Arbeitsinitiative Regio Bodensee |
| Art. | Artikel |
| BAG | Berufsausbildungsgesetz |
| BEinstG | Behinderteneinstellungsgesetz |
| bzw. | Beziehungsweise |
| DOWAS | Der Ort für Wohnungs- und Arbeitsuchende |
| EFQM | European Foundation for Quality Management |
| EGT | Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit |
| FAB | Verein zur Förderung von Arbeit und Beschäftigung |
| GF | Geschäftsführer |
| GmbH | Gesellschaft mit beschränkter Haftung |
| GV | Gesellschafterversammlung(en) |
| IKS | Interne Kontrollsystem |
| INTEGRA | INTEGRA - Arbeitsinitiative Regio Bodensee gemeinnützige GmbH |
| Interreg IV | Interreg IV-Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein |
| SK | Schlüsselkräfte |
| Std. | Stunden |
| TAK | Transitarbeitskräfte |
| usw. | und so weiter |
| VZÄ | Vollzeitäquivalente |
| z.B. | zum Beispiel |